

宜华健康医疗股份有限公司

2021 年度总经理工作报告

宜华健康医疗股份有限公司全体董事：

2021年，受国内外经济下行及新冠疫情影响，对公司及下属子公司是极其困难的一年，公司的医疗后勤服务板块、医疗板块、养老板块均受到不同程度影响和冲击。公司管理层全面贯彻落实董事会的战略部署，积极克服各种困难，推动各项工作有序开展。现就公司2021年经营工作完成情况、2022年经营计划安排，向董事会汇报如下：

一、2021年工作总结

2021年，公司在股东会、董事会的授权下，严格按照制定的目标有序开展各项工作，面对公司流动资金紧张、有息债务逾期等不利影响，公司管理层积极开展各项应对措施，严格按照目标计划，通过处置抵消资产、与资产管理公司达成债务重组等方式，缓解资金压力，降低公司负债率。同时，加强对各个子公司的管理，着重强化人力资源管理、物资采购及重点项目运营等重点环节，逐步降低资金运营成本，提振公司经营业绩。

2021年，经公司管理层与各部门的共同努力，报告期内，公司实现营业收入133,440.73万元，同比下降14.55%，实现归属于上市公司股东的净利润-68,195.93万元，同比下降9.97%，实现扣除非经常性损益后的归属于上市公司股东的净利润-59,671.19万元，同比下降5.74%。

形成亏损的原因主要为以下几点：

1、2021年，受国内外经济下行及新冠疫情的影响，公司的医疗后勤服务板块、医疗板块、养老板块受到不同程度的影响和冲击；同时，受资金紧张、有息债务逾期等不利因素，对公司经营性现金流形成较大冲击；

2、公司对2021年拥有的资产进行减值测试，根据公司所投资企业形成商誉资产的实际经营情况以及其行业政策等综合因素影响判断，因收购资产产生的有

关商誉存在减值迹象，本期对部分子公司计提了商誉减值；

3、公司年底对金融资产按照新金融工具准则要求进行全面梳理，考虑金融资产未来预期信用损失情况下，对应收款项计提预期信用损失准备；

4、受部分医院托管服务业务及诊疗中心业务终止影响，公司本年度医疗投资业务收入较上年同期有所下降；

5、受子公司部分后勤服务项目终止影响，公司本年度医疗后勤综合服务收入较上年同期有所下降。

二、2021年工作重点

（一）落实各地防疫政策，主抓内部管理，提升医院管理水平

2021年，国内疫情仍有多地多点多源散发的态势，且具有突发性。子公司达孜赛勒康医疗投资管理有限公司（以下简称“达孜赛勒康”）下属部分控股医院及众安康后勤集团有限公司（以下简称“众安康”）提供后勤服务的部分医院受当地政府防疫政策要求，关停部分科室，同时，派遣多支医疗团队援助疫情高爆发的地区，为抗疫履行公司相应的社会责任。但因关停部分科室，也对公司医疗板块的收入造成较大影响，经营成本逐步加大。

为提升医院在疫情下能保持稳定、持续地发展，达孜赛勒康管理团队给予高度重视，报告期内，组织财务部、审计部、法务部对下属医院进行审查、调研，保证医院的规范经营，并结合经营情况与医院管理层签署目标责任书。同时，对于经营未达预期的医院，达孜赛勒康派驻有医疗管理经验的高管进入医院，主抓医院经营，加强学科建设，稳步提升医院业绩。

（二）丰富营销手段，提升服务深化及管理工作，保证会员生活服务质量

受新冠疫情影响，报告期内，公司子公司亲和源集团有限公司（以下简称“亲和源”）的会员卡销售受到一定程度影响。亲和源及时调整了营销战略，确定各项目全年销售指标，并依据指标要求各项目制定全年营销计划，全年工作按照计划逐步开展。对于重大节点，从集团营销部角度给予指导、协助以及资源的有效支持。同时，积极开展与建信养老金集团、农商行等金融新产品的合作研发，继

续深耕和发挥养老规划师对营销工作的推动。

报告期内，亲和源各运营项目稳步运行，集团从整体的运营管控中对各项目运营管理提供及时的支持和协调，提升服务深化及管理工作，优化各运营项目的内部管理机制。对各项目的权益人管理与VIP会员管理及服务进行升级。对旅居管理、体验活动策划及实施、对各项目的满意度要求提出标准化制定等。安全责任事故为零，持续维持会员高分的满意度。

各运营项目所在社区，面对随时可能发生的新冠疫情，亲和源向各运营项目负责人强调，保障所有入住老人的健康、安全和生活需要，各项目从人员配备和物资调配等方面着手，第一时间建立各项目紧急预案，妥善安排防疫物资采购、代购物代配药、物理空间消毒、安保系统、保洁系统、老人和员工外地返回后的居家隔离、每日体温测量（并对有特殊情况的会员陪同安排就医）、各风险地区人员排查等工作。对服务商资源的调动及时到位，从餐饮、食材、物业、医疗等各方面，积极保障和维持会员生活供给。通过全面的防控工作，所有运营项目平顺度过疫情防控，并且形成现阶段的常态化防控模式。同时在疫情期间延伸出许多增值服务，员工成立义工小组，在服务限制外尽可能的帮助会员解决实际困难，突出公寓社区型养老模式的特色和优点，居家隔离空间相对独立、社区各项配套和秘书式服务资源调动方便、配合民政和社区疫情管控措施到位、会员活动空间不受限制、社区内相对安全，生活节奏保持均衡。

（三）做好成本管控，加速工程项目回款，做好医疗后勤项目续签工作

报告期内，公司子公司众安康对公司内部重点开展降低管理成本工作，做好对财务资金支付的统筹管理，强化成本管控意识，坚持每月对每个项目的经营数据状况进行分析，对人力成本、物资耗材成本、其它经营管理成本进行重点监控，及时发现问题，提醒和帮助项目加以改进。

持续加强盘活医疗工程项目，积极解决工程项目所涉及的诉讼纠纷，多方联系新的投资方，并与当地政府保持持续有效沟通，对已停工的项目落实条件尽快开工，争取项目尽快完工、结算，加速工程项目现金回款。

报告期内，因众安康部分银行账户被冻结，导致未能参与部分医疗后勤项目

的招投标，同时，报告期内面临多个医疗后勤项目到期的情形，部分后勤服务项目在报告期内因服务到期而终止。众安康重点开展现有核心医疗后勤项目的帮扶工作，在此基础上，积极与各医院做好沟通，对服务合同到期的医疗后勤项目续签工作进行落实。

（四）加强内部管理，推动债务重组，降低公司负债率

报告期内，公司根据经营管理的需求对公司组织架构进行优化，对公司内控制度进行全面的修订，规范各下属子公司业务审批流程，全面提升公司整体管理的运行效率，加大对各下属子公司及分支机构的预算管理和资金管理，强化动态管控，各部门严格按照各项规章制度执行，确保公司规范运作。公司积极与资产管理公司协商，由资产管理公司帮助公司，推动公司债务重组，缓解公司资金压力和经营压力。

三、公司2022年的经营计划

结合公司中长期发展战略规划以及内外部环境，2022年，公司将围绕医疗机构运营及服务、养老社区运营及服务、医疗后勤及服务三大业务核心，重点做好以下几个方面的工作：

1、落实各子公司目标责任，提振公司经营业绩

（1）医院运营板块：2021年受新冠疫情持续影响，达孜赛勒康下属非营利性医院改制进程未达预期，重点医院年内未能顺利完成非改营工作，对2021年医院运营板块产生影响。2022年，达孜赛勒康根据公司年度工作计划，已制定较完善的改制进度安排，确保年内完成旗下非营利性医院改制为营利性医院的进程。截至目前，达孜赛勒康旗下三三四医院的改制工作已取得当地卫健委的同意。

所属各医院普遍存在医保未及时回款情况，各医院均为所在地抗击新冠疫情工作中的主力军，为所在地政府作出较大贡献，藉此良好医政关系，加强与所在地政府协调和沟通，逐步加快医保款的回流，将医保欠款降至合理范围内。

根据旗下各医院近五年的经营核心指标，结合所在不同区域特点和自身科室特色，制定2022年度经营规划，并据此给旗下各医院下发的目标责任书。充分发挥达孜赛勒康医疗行业平台的专业团队和管控经验，以季度为周期，定期督导各

医院经营情况，派驻专业人员现场查摆问题和规划解决办法，加强成本管控，完善学科建设，寻找互联网医院、线上诊疗等新的增收手段，共同提振公司经营业绩。

（2）养老运营板块：亲和源所处行业受新冠疫情持续影响较大，营利能力不及预期。2022年在继续加强疫情防控基础上，进一步梳理工作流程，做到精准提升养老社区服务质量，同时，调整营销策略，发力自媒体推广手段，通过线上线下双渠道宣传“亲和源”品牌，提升品牌知名度及影响力。加大力度研究国家近期颁布关于养老行业的新政策，积极拓宽思路，利用行业政策的红利提升发展。

（3）医疗后勤板块：受新冠疫情持续和行业竞争加剧双重影响，2021年众安康整体经营情况不理想，出现业务人才流失、部分后勤项目断档等不利情况。2022年众安康将首先解决基本户被冻结影响项目投标问题，确保医疗后勤项目的新签和续签工作。对于存量项目，在协助甲方做好抗疫和院感工作基础上，落实目标责任制，众安康通过加强对项目责任人的考核管理，加大项目成本管控，减少不必要支出，加强对一线员工队伍的培训工作，本着一切对业主负责的工作态度，逐步提升服务质量。众安康管理层团队将加大人才引进的工作力度，通过打造强有力的专业团队，逐步收回脱离合作项目，积极拓展新项目，扩大市场占有率，提升公司收入水平。

2、加强公司内部控制建设，全面提升规范运作水平

2022年度，将在内控工作上，以风险化解、资产清收处置为主线，坚持合规经营、严控风险的核心指导思想，在查找现有内控工作薄弱环节的基础上，把内部控制和风险管理贯穿整个业务开展过程中，通过全流程的合规风险识别、评估、监测、报告和管理，从源头治理，把控合规风险。

（1）加强内控合规制度建设和内部控制状况的自我评估，着力查找当前规章制度之间衔接不顺，职能不清和过度控制等问题和薄弱环节而产生的合规风险点，及时监督整改，做到边查边改，进一步完善合规基本管理制度，并加强上述制度之间的衔接性、落实情况的自查和不断调适，形成“发现—反馈—整改—提升”的良性循环工作机制。

(2) 加强各项业务的内控管理排查力度，对规章制度与业务流程的合法合规性、业务关键环节与关键岗位的合规风险防范、控制与纠正等方面进行自查、检查，并就排查情况形成报告，评价内部控制的有效性，及时发现风险敞口并制定整改措施，切实整改落实到位。

3、加强与资产管理公司合作，缓解经营压力和资金压力

目前公司因宏观政策紧缩、金融机构抽贷等原因，负债率偏高，流动性趋于紧张，逾期债务多。面对可能出现的财务风险，管理层积极联系资产管理公司协助公司与各金融机构解决债务逾期的问题，并通过与资产管理公司进行债务重组，取得债务本金和利息的部分豁免和到期日顺延，一方面降低公司负债率，另一方面缓解公司短期偿债压力，将对公司的损益将产生积极的影响。

宜华健康医疗股份有限公司

总经理：刘壮青

二〇二二年四月二十九日